



**JÚLIA
AMARO
MARTINS**

**O *engagement* dos Recursos Humanos no setor
público. Estudo de caso na Universidade de Aveiro**



Universidade de Aveiro
2017

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia
Industrial e Turismo

**JÚLIA
AMARO
MARTINS**

**O *engagement* dos Recursos Humanos no setor
público. Estudo de caso na Universidade de Aveiro**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Andreia Tatiana Vitória, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Ao meu Primo Martim que está prestes a nascer. Marcará sempre o fim do meu percurso académico.

o júri

presidente

Prof. Doutora Conceição Maria Oliveira da Cunha
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Andreia Tatiana Vitória
Professora Auxiliar Convidada, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço a todos os Recursos Humanos da Universidade de Aveiro pelo tempo despendido no preenchimento do questionário referente ao estudo. Desta forma, deixo aqui também um agradecimento especial aos funcionários não docentes, essencialmente das unidades orgânicas pela forma afável com que me receberam. Agradeço ainda à Professora Andreia por todo o apoio, ajuda e disponibilidade prestados ao longo do ano. Agradeço por último aos meus pais por me terem dado a oportunidade de me formar academicamente.

palavras-chave

engagement, envolvimento, recursos humanos, universidade, setor público

resumo

O *engagement* dos recursos humanos é um tema que tem adquirido maior relevância no contexto organizacional, fruto da crescente valorização das pessoas enquanto ativo valioso e imprescindível ao sucesso das organizações. Para além disso, o *engagement* tem impactos positivos tanto na motivação e satisfação dos colaboradores, como no seu próprio desempenho. Nos últimos anos têm emergido diversas publicações que versam o *engagement* dos colaboradores, todavia, a investigação desta temática no setor público é ainda escassa. Deste modo, esta investigação pretende ajudar a colmatar esta lacuna, visando avaliar os níveis de *engagement* dos colaboradores da Universidade de Aveiro (UA), bem como indagar os fatores que podem promover os seus níveis de *engagement*. A amostra é constituída por 364 colaboradores da UA (funcionário docentes, não docentes e bolseiros). Os resultados sugerem que os níveis de *engagement* dos colaboradores da UA são, em geral moderados a moderadamente elevados. Os resultados sugerem, igualmente, que o vínculo contratual explica os níveis de *engagement* dos colaboradores.

keywords

engagement, involvement, human resources, university, public sector

abstract

The engagement of human resources is a subject that has acquired greater relevance in the organizational context, result of the increasing exploitation of people as valuable and indispensable asset to the success of organizations. In addition, the engagement has positive impacts on both the motivation and satisfaction of employees, as in their own performance.

During the last years, several publications have emerged, which deal with the engagement of employees, however, the investigation of this issue in the public sector is still scarce. In this sense, this research intends to help filling the gap by evaluating the levels of engagement of employees of the University of Aveiro (UA), as well as investigate the factors that can promote their levels of engagement. The sample consisted of 364 employees of the UA (employee teachers, non-teaching and researchers).

In general, the results suggest that the levels of engagement of UA's employees are moderate to moderately high. Moreover, the results reveal that is the contractual relationship that explains the levels of engagement of employees.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	ii
ÍNDICE DE FIGURAS	iii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	4
2.1 Engagement: Definições e construtos similares	4
2.2 Funcionário engajados, não engajados e totalmente desengajados	9
2.3 O engagement: antecedentes e relevância para as organizações	10
2.4 Engagement no Setor Público.....	15
3. METODOLOGIA	17
3.1 Introdução	17
3.2 Caracterização da Universidade de Aveiro.....	17
3.3 Procedimentos.....	20
3.4 Amostra.....	21
3.5 Instrumento de medida.....	24
4. RESULTADOS	26
4.1 Médias, desvios-padrão e correlações.....	26
4.2 Regressão	29
4.3 Comparação dos níveis de engagement de funcionários com diferentes características	30
4.3.1 Colaboradores com diferentes idades.....	30
4.3.2 Colaboradores com diferentes vínculos	31
4.3.3 Colaboradores com diferentes funções	32
4.3.4 Colaboradores com diferentes habilitações académicas	32
4.3.5 Colaboradores de diferentes géneros.....	33
5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	34
5.1 Discussão dos resultados	34
5.2 Implicações para a ação.....	35
5.3 Limitações e Estudos Futuros	36
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
7. ANEXOS.....	45
Anexo A – Instrumento de medida	45
Anexo B – Pedido de autorização à realização do estudo.....	46

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões do engagement	7
Tabela 2 - Funcionários Universidade de Aveiro	17
Tabela 3 - Departamentos e Escolas da UA	18
Tabela 4 - Serviços da UA.....	19
Tabela 5 - Unidades de investigação da UA.....	19
Tabela 6 - Categorias do engagement.....	24
Tabela 7 - Análise fatorial confirmatória	25
Tabela 8 - Tabela de correlações	28
Tabela 9 - Regressão linear	29
Tabela 10 - Comparação das médias do engagement médio e das quatro categorias de engagement para os diferentes escalões etários.....	31
Tabela 11 - Comparação das médias do engagement médio e das quatro categorias de engagement para os diferentes tipos de vínculo	31
Tabela 12 - Comparação das médias do engagement médio e das quatro categorias de engagement para os diferentes tipos de função	32
Tabela 13 - Comparação das médias do engagement médio e das quatro categorias de engagement para as diferentes habilitações literárias.....	33
Tabela 14 - Comparação das médias do engagement médio e das quatro categorias de engagement com o género	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Inputs e outputs do engagement.....	13
Figura 2 - Género da amostra	21
Figura 3 - Número de indivíduos por Intervalo de idade	22
Figura 4 - Número de indivíduos por serviço.....	22
Figura 5 - Número de indivíduos por habitação literária.....	23
Figura 6 - Tipo de vínculo dos indivíduos.....	23
Figura 7 - Tipo de função dos indivíduos.....	23
Figura 8 - Esquema conclusivo: como aumentar o engagement dos RH da UA.....	38

Capítulo 1 - Introdução

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais, e de acordo com Bilal, Shah, Yasir e Mateen (2015), os funcionários são essenciais ao progresso e ao desenvolvimento de uma organização. Por conseguinte, se os colaboradores se encontrarem engajados, isto é, trabalhem com paixão e possuam uma boa ligação com a organização, são mais produtivos e conduzirão ao desenvolvimento da organização (Gallup, 2013). Assim segundo Khan e Khatoon (2015) o envolvimento dos colaboradores é um assunto importante no mundo atual dos negócios, pelo que, se uma empresa se preocupar com os clientes e com a sua satisfação, pode fazer com que os seus empregados se envolvam mais com a organização.

Segundo Kahn (1992) um alto nível de *engagement* não direciona apenas o indivíduo para resultados positivos, conduz também a que resultados organizacionais sejam de alto nível. O *engagement* dos colaboradores é um conceito importante no comportamento organizacional e tem recebido muita atenção por parte dos investigadores académicos. É também importante no desenvolvimento da totalidade do negócio para diferentes organizações. Segundo Hanaysha (2016) é essencial que as organizações tornem os seus funcionários engajados, uma vez que encontrar organizações com funcionários engajados contribui para altos níveis de satisfação e por sua vez leva à lealdade dos clientes. Estas são assim mais produtivas e mais rentáveis do que organizações com empregados menos ou nada engajados, uma vez que, segundo o relatório da Gallup (2013), um empregado desengajado tem custos elevados para a organização, podendo mesmo influenciar negativamente os restantes colaboradores.

Como já referido anteriormente, os recursos humanos são dos elementos mais essenciais dentro de uma qualquer organização, fazendo com que uma empresa se distinga da concorrência. Considera-se assim este tema muito relevante para investigação, uma vez que de acordo com a pesquisa realizada por Gallup (2013), organizações com altos níveis de engajamento reportam ser em média 22% mais produtivas, e recebem de 25 a 65% menos reclamações de clientes.

Como reportado em (Gallup, 2013), os países da Europa Ocidental apresentam cerca de 14% de colaboradores engajados, 66% que não estão engajados e 20% de colaboradores

completamente desengajados. Dentro disto, Portugal apresenta, 19% de funcionários engajados, 65% não engajados e 16% de funcionários ativamente desengajados (Gallup, 2013). Assim, em comparação com a média dos países ocidentais, percebe-se que os funcionários portugueses apresentam valores em condições superiores de *engagement*.

Para se obter altos níveis de *engagement* é estritamente necessário que os recursos humanos se sintam engajados com o seu trabalho, com a sua empresa e com a sua profissão. Um recurso humano engajado sabe qual é o seu papel e os seus objetivos dentro da sua organização. Segundo Bilal e os seus coautores (2015) os funcionários estão emocionalmente e intelectualmente envolvidos com a sua organização e desempenham corretamente o seu papel se se sentirem envolvidos com o trabalho. Com isto um empregado com alto nível de *engagement* leva à criação de uma paixão pelo trabalho. Um empregado engajado influencia diretamente os clientes, podendo levá-los ao seu maior envolvimento com os serviços de uma organização. Ademais, e de acordo com Kumar e Pansari (2016) se um cliente e um empregado estiverem engajados com a empresa leva a que o desempenho da empresa seja positivamente afetado.

Numa instituição de ensino superior a preocupação com a satisfação do cliente também assume especial relevância. Deste modo, se os seus recursos humanos estiverem engajados, tal poderá resultar numa vantagem competitiva para a universidade.

Todavia, nos últimos anos a precariedade no Ensino Superior e na Ciência cresceu de forma muito acentuada (Monteiro, 2017). Os docentes não são exceção, a precariedade destes alcançou níveis extremos. Segundo (Velho, 2017a) há cerca de 14 mil pessoas com vínculos precários no Ensino Superior e Ciência. A verdade é que, segundo Monteiro (2017), um elevado número de trabalhadores científicos em Portugal não tem contrato de trabalho. Velho (2017a) defende que as Universidades estão cada vez mais a subordinar, desvalorizar e precarizar os seus funcionários. Afirma ainda que, de acordo com dados da OCDE, Portugal é o país com mais precariedade em trabalhadores mais qualificados.

Por conseguinte este trabalho pretende, avaliar os níveis de *engagement* dos colaboradores de uma instituição de ensino superior portuguesa, tentando indagar igualmente quais os fatores que conduzam ao maior/menor nível de *engagement*.

Esta dissertação encontra-se dividida em 5 capítulos. No capítulo 1 é apresentada a introdução ao trabalho. No segundo capítulo é realizado um enquadramento teórico no âmbito do *engagement*, explorando as suas diversas concetualizações e a sua relevância para as organizações, bem como os seus antecedentes. No terceiro capítulo descreve-se a metodologia utilizada para a realização do estudo. No quarto capítulo apresentam-se os resultados do estudo. Por fim no quinto capítulo discutem-se as principais conclusões bem como as limitações deste estudo e as suas implicações para a ação.

Capítulo 2 - Revisão bibliográfica

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 *Engagement*: Definições e construtos similares

Engagement pode parecer um termo de fácil entendimento, todavia não o é. Poder-se-á compreender a complexidade do termo através das múltiplas definições e significados que lhe são atribuídos por diversos autores ao longo do tempo. O termo *engagement* nem sempre tem o mesmo significado para todas as organizações, uma vez que não há nenhuma definição ou medida de *engagement* (Truss, 2013). O primeiro autor a definir *engagement*, Kahn (1990), entende-o como o aproveitamento dos membros da organização. Assim Kahn (1990), defende que os profissionais envolvidos com o trabalho nas suas organizações dão mais uso às suas capacidades físicas e desenvolvem-nas simultaneamente. Anos depois, Truss e os seus colaboradores (2006) entendem este conceito como uma paixão pelo trabalho. Mais recentemente, outros autores como Araújo e Esteves (2016) entendem *engagement* como o compromisso laboral e bem-estar.

Deste modo, a definição de *engagement* está muito longe de ser entendida da mesma forma por todos os autores, até porque o entendimento do conceito tem evoluído ao longo do tempo. Contudo, muitos autores têm defendido que uma força de trabalho extremamente engajada é fundamental para o sucesso de uma organização, sendo que Zajkowska (2012) defende que esta força está relacionada significativamente com os resultados positivos da organização.

De acordo com *Officer of the Chief Researcher* (2007) a definição de *engagement* assim como das características de uma força de trabalho engajada focam sempre na motivação, satisfação, compromisso, no encontrar significado no trabalho, orgulho e defesa da organização.

Para um funcionário estar engajado, naturalmente precisa de estar motivado, sendo que a motivação é por sua vez um conceito já extremamente explorado (Frey, Homberg, & Osterloh, 2013). Esta subdivide-se em dois ramos, sendo eles a motivação intrínseca e a extrínseca. A primeira é baseada na satisfação individual e está relacionada com o próprio envolvimento do funcionário nas suas tarefas sem estar relacionada com as recompensas

externas que possa vir a receber. (Frey et al., 2013). Por outro lado, e ainda de acordo com Frey e os seus coautores (2013) a motivação extrínseca está totalmente relacionada com recompensas de vários níveis que os colaboradores possam ter ou receber, por parte de alguém dentro da organização. Para além destes dois tipos de motivação, também é relevante falar da não motivação, uma vez que esta também influencia o nível de *engagement* dos funcionários de uma organização, embora de forma negativa. A não motivação é caracterizada segundo Hjelte, Stenling e Westerberg (2017) pela falta de intenção em agir. Um grande desafio que se impõe atualmente às empresas é saber como motivar, atrair e reter os colaboradores mais jovens, uma vez que estes são motivados por fatores diferentes dos trabalhadores de gerações anteriores (Loughlin & Barling, 2001).

Ademais, o *engagement* é definido pela “total concentração no trabalho, pela atenção focalizada na tarefa, clareza mental e gozo na realização do seu trabalho” (Araújo & Esteves, 2016, p. 75), sendo que também o nível de conforto de um empregado se reflete no seu trabalho. Sundaray (2011) afirma que um colaborador engajado está consciente do contexto de negócio, este autor entende ainda o *engagement* como o nível de compromisso e envolvimento de um trabalhador na sua organização e nos seus valores. O compromisso dos empregados é também um conceito de importância elevada, uma vez que segundo Swarnalatha e Prasanna (2013) os funcionários com elevados níveis de compromisso desempenham melhor o seu papel e estão menos voltados para deixarem o seu emprego. Assim o compromisso é um ingrediente essencial para o *engagement*, no entanto é apenas uma pequena parte do que influencia o envolvimento dos recursos humanos de uma organização. Saks (2006) argumenta que há diferenças entre *engagement* e compromisso organizacional e afirma que:

Engagement is not an attitude; it is the degree to which an individual is attentive and absorbed in the performance of their roles. And while OCB¹ involves voluntary and informal behaviors that can help co-workers and the organization, the focus of engagement is one's formal role performance rather than extra-role and voluntary behavior. (p.62)

¹ *Organizational Commitment Behavior*

Os funcionários estão facilmente mais engajados quando sabem que contribuem positivamente para as decisões da empresa (Khan & Khatoon, 2015). O *engagement* de empregados é ainda definido como um constructo multidimensional que compreende as diferentes atitudes e comportamentos dos empregados em relação à organização (Kumar & Pansari, 2014). Muitas vezes o *engagement* resulta da satisfação, Kumar e Pansari (2014) propuseram algumas dimensões da relação entre funcionário e empresa que levam ao *engagement*, sendo elas a identificação, o compromisso, a lealdade e o desempenho do funcionário. Um estudo realizado nos Emirados Árabes Unidos por Ibrahim e Falasi, afirma que existe uma relação significativa entre a lealdade do colaborador e o *engagement* (Ibrahim & Falasi, 2014), isto é, quanto mais leais os empregados forem à organização melhor será o seu nível de *engagement*.

Uma vez que o *engagement* pode estar relacionado com vários atores organizacionais, Kumar e Pansari (2015) definiram o conceito como o nível de conexão que existe, entre clientes, entre clientes e funcionários, ou entre clientes e funcionários dentro da organização.

O *engagement* é ainda um fator que influencia o funcionário, a empresa e ainda os seus *shareholders*, Ferguson (2007) defende que o envolvimento do funcionário é influenciado por diferenças tanto a nível individual como por fatores socioculturais (como citado em (Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008).

Kahn (1990), um dos primeiros autores a fazer referência ao constructo de *engagement*, defende três dimensões psicológicas para o *engagement*, sendo que esta classificação foi e ainda é usada por muitos autores em pesquisas realizadas posteriormente. Para melhor entendimento, estas dimensões, defendidas por Kahn (1990) encontram-se representadas na Tabela 1.

Kahn (1990) defende ainda que os funcionários se questionam em 3 formas diferentes em relação ao seu trabalho, estando elas relacionadas com a importância e segurança da tarefa e com a disponibilidade do indivíduo para a realização da mesma. Através dessas questões conseguiu-se provar que os subordinados estão mais envolvidos com o trabalho em situações onde sintam que há significado psicológico, disponibilidade e segurança (Kahn, 1990).

Tabela 1 - Dimensões do *engagement*

Dimensão	Definição
<i>Meaningfulness</i>	Sense of return on investments of self in role performances
<i>Safety</i>	Sense of being able to show and employ self without fear of negative consequences to self-image, status, or career.
<i>Availability</i>	Sense of possessing the physical, emotional, and psychological resources necessary for investing self in role performances.

Fonte: construída a partir de Kahn (1990)

Segundo Araújo e Esteves (2016) vários investigadores de diferentes comunidades científicas têm dado muita importância ao *engagement*, uma vez que este tem sido apontado como um dos indicadores de uma “vida saudável” em relação ao trabalho que cada funcionário desempenha dentro das suas organizações. Apesar de muito ter já sido estudado por inúmeros autores, o tema do *engagement* ainda está longe de ser totalmente aprofundado. Por conseguinte Sundaray (2011) encara o *engagement* como algo que se constrói e desenvolve através de um processo de melhoria contínua. Assim, construir desenvolver e perceber o *engagement* é um processo que nunca tem fim.

De acordo com Al Mehrzi e Singh (2016) *employee engagement* é uma força positiva que motiva e conecta o trabalhador com a organização. Desta forma Sundaray (2011) defende três aspetos do *employee engagement*, sendo eles o aspeto cognitivo, aspeto emocional e aspeto físico. Assim, o aspeto cognitivo contempla as crenças sobre a organização, os seus líderes e as condições de trabalho (Sundaray, 2011). O aspeto emocional relaciona-se com as atitudes positivas ou negativas do funcionário perante a organização e os seus líderes (Sundaray, 2011). Por último, o aspeto físico prende-se com a energia física que os funcionários dispõem para cumprir as suas funções (Sundaray, 2011).

Importa referir que muitas vezes o *engagement* é percebido como tendo o mesmo significado que motivação, apesar disto são conceitos muito diferentes, desta maneira Swarnalatha e Prasanna (2013), afirmam que o *engagement* é um conceito diferente de satisfação do funcionário, assim como da motivação e da cultura organizacional. Deste modo Truss (2013) defende que o *engagement* está associado com a satisfação das

necessidades dos trabalhadores das organizações. Ainda segundo Truss (2013) há vários autores que afirmam que o *engagement* é uma extensão da satisfação no emprego, assim quando um empregado não se sente reconhecido no seu local de trabalho é normal que este se sinta desengajado.

Por último e de uma forma distinta Aon Hewitt (2015) explica o *engagement* através de um modelo onde afirma que um empregado está engajado quando “SAY, STAY & STRIVE”. Isto é, quando falam de forma positiva sobre a organização para os colegas de trabalho e clientes, quando têm um grande desejo de estar na organização e exercem um esforço para fazer o melhor trabalho possível e que contribua para o sucesso do negócio (Aon Hewitt, 2015).

É ainda importante distinguir *engagement* e *burnout* uma vez que são conceitos bastante distintos, uma vez que são duas áreas de pesquisa específicas (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Assim o *engagement* no trabalho de um empregado é visto como o oposto de *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004). Na literatura *burnout* está relacionado com sentimentos negativos em relação ao trabalho como, insatisfação, baixo compromisso organizacional, absentismo e intenções em deixar o emprego (Maslach & Leiter, 2008). O *burnout* é ainda entendido como um conceito para descrever um estado de cansaço mental (Schaufeli & Bakker, 2004). Rothmann e Joubert (2007) afirmam que segundo vários autores o *burnout* é caracterizado pela exaustão emocional, cinismo e pela redução da eficácia profissional. Schaufeli e Bakker (2004) afirmam que vigor e dedicação são os opostos positivos de exaustão e cinismo, respetivamente, dentro de uma organização.

Al Mehrzi e Singh (2016), defendem que há três características específicas nos funcionários que podem levar ao *engagement*, são elas, o vigor, a absorção e a dedicação. Através do vigor, os subordinados mostram persistência, através da absorção mostram que são capazes de separar problemas pessoais com o trabalho, enquanto a dedicação mostra os níveis de envolvimento destes funcionários (Al Mehrzi & Singh, 2016).

2.2 Funcionário engajados, não engajados e totalmente desengajados

Face ao exposto anteriormente, os recursos humanos devem sempre ser tidos em consideração, uma vez que são dos ativos mais importantes dentro das organizações e capazes de as diferenciar (ArunKumar & Renugadevi, 2013).

Existem 3 grandes categorias de colaboradores no que diz respeito ao seu nível de *engagement*, sendo elas os engajados, os não engajados, e os totalmente desengajados. Segundo Gallup (2013) e Sundaray (2011) empregados engajados trabalham com paixão e sentem uma boa ligação com a organização, dão origem a inovação e fazem com que a empresa ande para a frente. Contrariamente a estes, empregados não engajados são aqueles que deambulam pela empresa, não têm energia nem paixão pelo trabalho nem pela organização (Gallup, 2013). Este tipo de funcionários não se foca nas necessidades dos clientes (Kumar & Pansari, 2016). Os desengajados são também entendidos, segundo Zajkowska (2012), como aqueles que não conquistam resultados ou não estão envolvidos. Tal como acontece com os empregados engajados, também os desengajados influenciam, embora não de forma positiva, a equipa organizacional. Há ainda uma terceira categoria de colaboradores, os ativamente desengajados. Estes últimos são entendidos por Gallup (2013) como indivíduos que além de estarem infelizes com o trabalho, passam toda a energia negativa para os colegas de trabalho. Estes funcionários são ainda entendidos por Swarnalatha e Prasanna (2013) como pessoas com baixa moral e que custam dinheiro às organizações. É, no entanto, importante conhecer o tipo de funcionários que integram a organização de modo a perceber o seu nível de *engagement*, embora Kumar e Pansari (2015) defendam que isto não é um processo fácil.

De acordo com o relatório de Gallup (2010), um estudo feito com mais de 47 mil empregados em 120 países do mundo revela que apenas 11% dos empregados estão engajados, sendo que 62% estão não engajados e 27% estão ativamente desengajados. Isto significa que apenas 1 em 9 empregados se encontra realmente envolvido com o trabalho na organização, onde a maior parte dos empregados se encontra desligada do trabalho e se encontram a fazer pouco mais do que é necessário para se manterem em funções. Os 27% encontram-se bastante desligados do trabalho e da organização, podendo passar consequentemente energia negativa para os restantes colegas de trabalho (Gallup, 2010).

Mais importante que ter uma força de trabalho engajada é saber como engajá-la, e saber como mantê-la engajada, uma vez que os empregados precisam de capacidade e razões para ficarem engajados (Zajkowska, 2012). Segundo Jackson e Schuler (1983), os empregados das organizações ficam menos engajados passados cerca de 5 anos depois de terem começado a trabalhar numa empresa, ou seja, atravessam um período de *burnout* depois de 5 anos.

Outros funcionários podem estar a passar por um período de *burnout*, que se caracteriza-se por exaustão, cinismo e falta de realização (Truss, Shantz, Soane, Alfes, & Delbridge, 2013), para ultrapassar certas adversidades como esta, os gestores devem ter altas *communication skills* (Robinson, 1988).

Um empregado bastante engajado, pode rapidamente transformar-se num empregado menos engajado, ou até completamente desengajado se começar a sentir que ele e o seu trabalho não são valorizados (Zajkowska, 2012). Para isto não acontecer é necessário estar atento aos recursos humanos das empresas, pois ninguém quer ter funcionários sem relações produtivas com os restantes colaboradores da empresa. Por outro lado, o contrário também pode acontecer, ou seja, um empregado menos engajado pode tornar-se mais engajado quando colocado numa função que corresponda mais acertadamente às suas competências (Zajkowska, 2012).

2.3 O *engagement*: antecedentes e relevância para as organizações

Segundo Sundaray (2011) a forma de “atrair, envolver, desenvolver, e reter talento” pode ser muito importante para o ganho de vantagem competitiva numa organização. Estas precisam de empregados engajados, flexíveis e inovadores, para que subsequentemente se sintam confiantes para tomar iniciativas. O foco do *engagement* pode ser não só a organização, mas também a profissão, o trabalho e ainda o ambiente social (Hawrysz, 2015). Segundo Kumar e Pansari (2015) o *engagement* precisa ser considerado uma parte importante da estratégia geral da empresa e pode ser estudado em várias áreas, como por exemplo na sociologia, na psicologia, na gestão de organizações, dando origem ao: *civic engagement*, *social engagement* e ainda *employee engagement*. É importante fazer referência ao compromisso organizacional, uma vez que uma organização com recursos humanos engajados pode ter muitas vantagens. Hawrysz (2015) defende que o *engagement*

organizacional advém de trabalhadores com personalidade proativa, tendo influência e atitudes positivas sobre os outros e em relação ao trabalho.

Com isto cada vez mais é importante dar importância aos recursos humanos das empresas, assim, e segundo Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), é esperado que os empregados deem bastante de si, ou seja, é pretendido que estes deem mais tempo, esforço, capacidades e flexibilidade dentro das suas funções. Deste modo, a chave diferenciadora para obter vantagem competitiva são os colaboradores. Desta forma o *engagement* é fulcral para o desempenho organizacional num mundo dos negócios que tem vindo a sofrer alterações e desafios, vivendo com elevada incerteza em relação ao futuro. Assim, Zajkowska (2012) argumenta os trabalhadores estão cada vez mais preocupados com a sua segurança nos empregos. Grande parte dos funcionários das empresas procuram total envolvimento dentro das suas organizações, neste sentido Sundaray (2011) refere que os funcionários procuram funções onde se sintam engajados e contribuam de forma positiva para o funcionamento da organização.

Conforme Zajkowska (2012) advoga, o alto desempenho organizacional dá-se mais frequentemente quando todos os trabalhadores de uma organização estão totalmente engajados, incluindo os trabalhadores de níveis mais baixos quer os de nível mais elevado, tais como os gestores. Este autor defende que um trabalhador engajado com o trabalho é um trabalhador com energia, dedicado e completamente envolvido com as suas funções (Zajkowska, 2012). Assim um empregado engajado procura a excelência no trabalho e dessa forma trazer vantagem para a empresa.

Os gestores desempenham também um papel fundamental no processo do engajamento dos funcionários de uma organização, estes necessitam de perceber se os seus funcionários estão ou não engajados. O papel dos gestores nem sempre é tão fácil quanto parece, pois, as pessoas são recursos muito instáveis, segundo (Robinson, 1988) cada pessoa tem um carácter, capacidades, atitudes e fraquezas que variam muito de pessoa para pessoa. Ainda segundo Robinson (1988) cada gestor é diferente e também o é nas suas relações com os seus colaboradores.

Segundo o relatório da Gallup (2013) os líderes e gestores de uma organização devem ajudar os funcionários a descobrir as suas forças, devem alinhar os talentos dos

funcionários com as expectativas do seu papel e devem ainda procurar formas de usar as forças de uma equipa de trabalho para conquistarem objetivos comuns. Assim consegue-se concluir que os líderes e gestores de uma organização desempenham papéis fundamentais ao poder contribuir para a criação de uma equipa de trabalho totalmente engajada.

O *engagement* está ligado ao compromisso e a um estado psicológico em que os funcionários têm um interesse pessoal no sucesso da organização na qual desempenham funções, e por conseguinte, o seu desempenho energético traduz-se pela excelência (Araújo & Esteves, 2016). Na perspetiva de Kumar e Pansari (2014) uma das características mais importantes para uma empresa se manter no mercado é a rentabilidade, para isto, é então necessário, que os funcionários estejam envolvidos com o trabalho na organização. Desta forma torna-se evidente a relevância de investir nos recursos humanos dentro de uma organização, pois são eles que interagem diariamente com os clientes da organização, podendo conferir-lhe vantagem competitiva, caso sejam geridos da melhor forma (Kumar & Pansari, 2014). Neste sentido Zajkowska (2012) argumenta que o *engagement* é importante não só para a organização, mas também para os acionistas e colaboradores da mesma.

Quando os funcionários desempenham funções numa empresa significa que estão vinculados a ela, logo a organização deve conferir elevada importância aos seus colaboradores, mais do que a outros recursos, uma vez que estes são o contributo mais poderoso para que esta possa alcançar vantagem competitiva (ArunKumar & Renugadevi, 2013). Os funcionários são a face da organização, são também os cocriadores de valor, fonte de inovação e de conhecimento organizacional, fornecendo potencialmente serviço de elevada qualidade (Kumar e Pansari, 2014). O *engagement* não pode ser apenas visto como um impulsionador da produtividade da organização, pois é também uma importante chave para a satisfação do cliente e para a reputação da empresa (Sundaray, 2011).

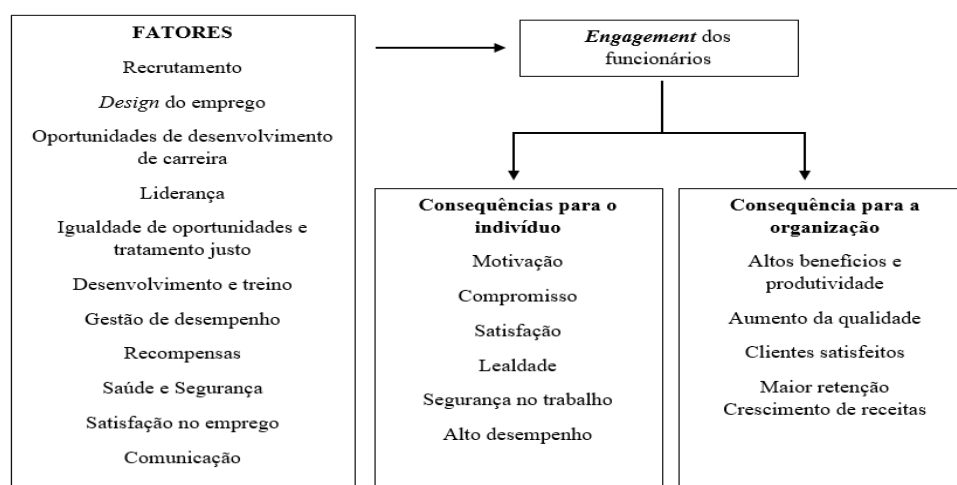
As organizações com colaboradores engajados “aumentam comportamentos organizacionais positivos, orientam na prossecução de políticas de gestão de recursos humanos e cooperam para o êxito da organização” (Araújo & Esteves, 2016, p. 78). Ademais, os profissionais com altos níveis de *engagement* “encontram-se mais motivados, levando a um aumento da produtividade e lealdade com a instituição” (Araújo & Esteves, 2016, p. 78).

Desta forma é importante que as organizações percebam os fatores que impulsionam o envolvimento dos empregados para que se consigam distinguir da concorrência (Sundaray, 2011). Todavia, muitas organizações não conseguem sobressair no mercado uma vez que não procuram desenvolver os seus recursos humanos, acabando por trabalhar com pessoas com níveis baixos de *engagement*.

Estudos de Gallup (2004) encontraram ligações entre o envolvimento do empregado, lealdade do cliente, crescimento do negócio e rentabilidade (como citado em Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008). Estes estudos defendem também que os empregados querem estar envolvidos com as decisões que afetam o seu trabalho e a sua organização, de forma a poderem estar mais engajados. Ainda estudos de Gallup observaram diferenças entre o nível de *engagement* de funcionários solteiros e casados, chegando à conclusão que, normalmente, os empregados casados têm um maior nível de *engagement* que os solteiros. Também se constatou que há diferenças relacionadas com o género dos empregados, por exemplo em cargos mais elevados, como na gestão, os funcionários do sexo feminino são menos engajados que os do sexo masculino.

Como visto atrás, o *engagement* não é um conceito entendido de forma igual por todos os autores, o que faz com que os fatores chave que levam ao *engagement* não sejam sempre os mesmos, mas sim parecidos. Assim como as causas, acontece o mesmo com as consequências do *engagement*. Seguidamente pode ver-se representados na Figura 1 os *inputs* e *outputs* do *engagement* segundo Sundaray (2011).

Figura 1 - *Inputs* e *outputs* do *engagement*



Fonte: adaptada de Sundaray (2011)

Segundo Aon Hewitt (2012) os fatores que conduzem ao *engagement* são, o trabalho, as recompensas, as pessoas, a qualidade de vida, as práticas da empresa e as oportunidades.

Assim, e ainda segundo Aon Hewitt (2012), dentro de cada um destes itens há critérios a ter em conta, são eles os descritos a seguir. Dentro do item trabalho estão apresentadas as tarefas, os processos e os recursos que cada funcionário possui dentro da organização, já dentro da célula das recompensas tem-se atenção aos pagamentos, aos benefícios e ao reconhecimento. Relativamente às pessoas, todos podem contribuir para o *engagement* de alguém, desde os colegas de trabalho aos clientes, já em relação à qualidade de vida, tem-se em consideração o ambiente físico do trabalho e o balanceamento entre o trabalho e a vida pessoal. As práticas da empresa levam claramente ao nível de *engagement* de um indivíduo, desde a reputação organizacional à comunicação na empresa, por último dentro da célula das oportunidades dá-se atenção às oportunidades de carreira, ao desenvolvimento e à aprendizagem.

Segundo outros autores como ArunKumar e Renugadevi (2013), as causas do *engagement* são muito idênticas às apresentadas anteriormente por Aon Hewitt (2012) sendo que acrescentam a justiça distributiva e processual. Por outro lado, e ainda segundo ArunKumar e Renugadevi (2013) estes defendem que as consequências do *engagement* são a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e a redução da intenção de saída. Como percebido em cima, há vários fatores que levam ao *engagement*, sendo que um desses fatores é a comunicação, segundo Zajkowska (2012) a comunicação é um fator que conduz ao compromisso, e o compromisso por sua vez leva ao *engagement* dos funcionários dentro de uma organização. A comunicação implica que os funcionários estejam abertos a alterações das suas ideias, dos seus pensamentos bem como das suas formas de pensar. Em plena atualidade o fator comunicação é cada vez mais essencial dentro das organizações. Zajkowska (2012) defende que se o fator “comunicação” não existir dentro das organizações pode fazer com que os funcionários fiquem mais hesitantes a envolver-se com os objetivos organizacionais.

2.4 *Engagement* no Setor Público

Nielsen (2013) afirma que há numerosas publicações sobre *employee engagement* escritas nos últimos anos mas, no entanto, quando este conceito é cruzado com o setor público estes resultados diminuem significativamente. Dos poucos estudos que analisam o *engagement* no setor público Balducci, Schaufeli e Fraccaroli (2011), defendem que a autoridade de decisão, o apoio social e a promoção possam servir como condutores críticos para o *engagement* dos colaboradores da administração pública.

Nos últimos anos os serviços públicos têm sido entendidos como espaços importantes para a realização de pesquisas que “estudam a relação trabalho e saúde” (Filho, 2015, p. 98). As empresas quer do setor público como do setor privado estão convictas de que precisam aumentar o *engagement* dos seus funcionários, assim têm procurado formas de o fazer. Contudo, há algumas barreiras ao *engagement* dos trabalhadores dentro das organizações, Lavigna (2015) defende que:

These barriers include broad-scale attacks on government; political leadership that can change frequently; hard-to-measure goals and impacts; complicated, inefficient, rule-bound, and sometimes irrational decision making; multiple external stakeholders with power and influence; strong civil service rules and employee protections; limited financial tools and incentives to influence employee behavior; and the transparency and visibility of most government activities and actions. (p. 732)

A motivação dos funcionários, dentro das organizações públicas, é um fator que, muitas vezes, pode levar ao alto nível de *engagement*. No setor público, funcionários motivados têm expectativas mais elevadas sobre o seu nível de *engagement* (Lavigna, 2015). Assim o envolvimento público tem ganho cada vez mais ênfase desde o início deste século, apesar de ainda variar muito de país para país (Pellizzzone, Allansdottir, De Franco, Muttoni, & Manzella, 2015). Não é claro o que motiva os funcionários de organizações públicas, no entanto Frey e os seus colaboradores (2013) afirmam que estes funcionários estão menos motivados por recompensas monetárias do que funcionários do setor privado. No entanto

funcionários públicos têm um maior nível de motivação intrínseca que os do setor privado (Frey et al., 2013). De acordo com *Officer of the Chief Researcher* (2007) não há diferenças acentuadas na dinâmica de *engagement* entre o setor público e o setor privado, estes defendem sim que estas diferenças advêm das características organizacionais. De qualquer forma, este estudo afirma que o setor público é mais fraco em áreas relacionadas com a visão estratégica e gestão da mudança, sendo que estas duas áreas são de elevada importância para o envolvimento do funcionário.

Um estudo realizado por Hawrysz entre 2012 e 2014, em empresas do setor público localizadas na Europa, conclui que os gestores de organizações do setor público adotam práticas que levam à criação de *engagement* organizacional nos funcionários (Hawrysz, 2015).

De acordo com Rakowska, Valdes-Conca, e Juana-spinosa (2014) estudos empíricos realizados por alguns autores mostram que, normalmente, os níveis de satisfação de funcionários do setor privado são significativamente mais elevados que funcionários do setor público. Rakowska e os seus colaboradores (2014) asseguram que nos últimos anos têm acontecido algumas mudanças nas organizações do setor público, as quais têm tido um significativo impacto nos seus empregados e também nas condições do emprego.

Por conseguinte, este trabalho pretende contribuir para diminuir a lacuna de estudos empíricos que envolvam o *engagement* no setor público.

Capítulo 3 - Metodologia

3. METODOLOGIA

3.1 Introdução

Por ter estudado 5 anos na Universidade de Aveiro (UA) a investigadora viu-se assim interessada em realizar um estudo nesta instituição de ensino superior, para perceber o nível de *engagement* dos seus funcionários docentes, não docentes e investigadores. É de extrema relevância o interesse em instituições universitárias, uma vez que estas são a fonte de conhecimento, impulsionadoras na criação de sabedoria e acima de tudo são elas que instruem grande parte da sociedade.

3.2 Caracterização da Universidade de Aveiro

A Universidade de Aveiro é uma instituição constituída por cerca de 14.000 alunos, segundo (CRUP, 2017). No que toca a funcionários e segundo o Relatório de Gestão e Contas (2015), sendo este o documento mais recente disponível para consulta, estes ascendem a 1641 em 31 de dezembro de 2015. Pode ver-se na Tabela 3 o número de funcionários discriminado pelas diferentes categorias.

Tabela 2 - Funcionários Universidade de Aveiro

Universidade de Aveiro	
Pessoal em cargo político / mandato	40
Pessoal com contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	992
Pessoal com contrato de trabalho em funções públicas a tempo resolutivo incerto	2
Pessoal com contrato de trabalho em funções públicas a tempo resolutivo certo	138
Pessoal em comissão de serviço no âmbito da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP)	12
Pessoal com contrato de trabalho no âmbito do Código do Trabalho por tempo indeterminado	124
Pessoal com contrato de trabalho no âmbito do Código do Trabalho a termo (certo ou incerto)	264
Pessoal em comissão de serviço no âmbito do código do trabalho	6
UNAVE – Associação para a Formação Profissional e Investigação da Universidade de Aveiro	
Número de colaboradores em 2015	12
Grupunave – Inovação e serviços, Lda.	
Número de colaboradores em 2015	5
Instituto do Ambiente e Desenvolvimento	
Número de colaboradores em 2015	9
Laboratório Industrial da Qualidade	
Número de colaboradores em 2015	37

Fonte: adaptada de Relatório de Gestão e Contas (2015)

A Universidade de Aveiro é constituída por 16 departamentos, “que se interrelacionam consoante a interdisciplinaridade dos cursos que integram ou das áreas de investigação que partilham” (UA, 2017), e ainda por 4 escolas politécnicas distribuídas por diferentes cidades do distrito de Aveiro. Estas escolas pretendem “servir e satisfazer as necessidades da região em termos de cursos de carácter profissionalizante” (UA, 2017). Na tabela 3 podem ver-se todos os departamentos e escolas politécnicas da UA discriminadas. Para apoiar todos estes departamentos e institutos, a Universidade de Aveiro dispõe ainda de um vasto conjunto de serviços imprescindíveis ao funcionamento da academia apresentados também descritivamente na Tabela 4. Por último é ainda constituída por 19 unidades de investigação presentes na tabela 5.

Tabela 3 - Departamentos e Escolas da UA

Abreviatura	Nome do Departamento/Escola
DAO	Ambiente e Ordenamento
DBIO	Biologia
DCM	Ciências Médicas
DCSPT	Ciências Sociais, Políticas e do Território
DeCA	Comunicação e Arte
DEGEIT	Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo
DEP	Educação e Psicologia
DETI	Eletrónica, Telecomunicações e Informática
DMC	Engenharia de Materiais e Cerâmica
DCIV	Engenharia Civil
DMEC	Engenharia Mecânica
DF	Física
DGEO	Geociências
DLC	Línguas e Culturas
DMAT	Matemática
DQ	Química
ESAN	Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologias da Produção Aveiro Norte
ESSUA	Escola Superior de Saúde da Universidade de Aveiro
ESTGA	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda
ISCA-UA	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

Fonte: construída a partir de (UA, 2017)

Tabela 4 - Serviços da UA

Abreviatura	Nome do serviço
ADM-REIT	Administração – Reitoria
SBIDM	Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia
SCIRP	Serviços de Comunicação, Imagem e Relações Públicas
SGA	Serviços de Gestão Académica
SGRHF	Serviços de Gestão de Recursos Humanos e Financeiros
SGTL	Serviços de Gestão Técnica e Logística
STIC	Serviços de Tecnologias de Informação e Comunicação
SASUA	Serviços de Ação Social
GAR	Gabinete de apoio à Reitoria
LCA	Laboratório Central de Análises
UFC	Unidade Integrada de Formação Continuada
FCCV	Fábrica Centro de Ciência Viva

Fonte: construída a partir de (UA, 2017)

Tabela 5 - Unidades de investigação da UA

Abreviatura	Nome da unidade de investigação
CESAM	Centre for Environmental and Marine Studies
CIC-DIGITAL	Centre for Research in Communication, Information and Digital Culture
CICECO	Aveiro Institute of Materials
CIDMA	Centre of Research and Development in Mathematics and Applications
CIDTFF	Research Centre for Didactics and Technology in Teacher Education
CLLC	Centre for Languages, Literature and Cultures
CINTESIS	Center for Health technology and Services Research
CIPEs	Center for Research in Higher Education Policies
GEOBIOTEC	GeoBioSciences, GeoTechnologies and GeoEngineering
GOVCOPP	Governance, Competitiveness and Public Policies
IBIMED	Institute of Biomedicine of Aveiro
ID+	Research Institute for Design, Media and Culture
IEETA	Institute of Electronics and Informatics Engineering of Aveiro
INET-Md	Institute of Ethnomusicology - Centre of Music and Dance Studies
I3N - FSCOSD	Institute for Nanostructures, Nanomodelling and Nanofabrication - Physics of Semiconductors, Optoelectronics and Disordered Systems
IT	Telecommunications Institute
QOPNA	Organic Chemistry, Natural and Agro-foods Products
RISCO	Aveiro Research Centre of Risks and Sustainability in Construction
TEMA	Centre for Mechanical Technology and Automation

Fonte: construída a partir de (UA, 2017)

3.3 Procedimentos

Esta investigação envolveu os funcionários docentes e não docentes na Universidade de Aveiro. Para a realização deste estudo foi requerida autorização ao Exmo. Sr. Reitor da Universidade de Aveiro (Anexo B), o qual autorizou a sua execução, desde que os próprios assim o aceitassem.

Procedeu-se à preparação dos questionários, colocando-se cada um dos exemplares num envelope em branco, para posterior entrega a cada um os inquiridos. Após responder, cada inquirido foi convidado a colocar o seu questionário no envelope branco, lacrando-o, no sentido de manter o anonimato das suas respostas. Todos os recursos humanos da Universidade de Aveiro foram avisados da realização do mesmo através de um e-mail enviado pelos serviços de comunicação, imagem e relações públicas (SCIRP).

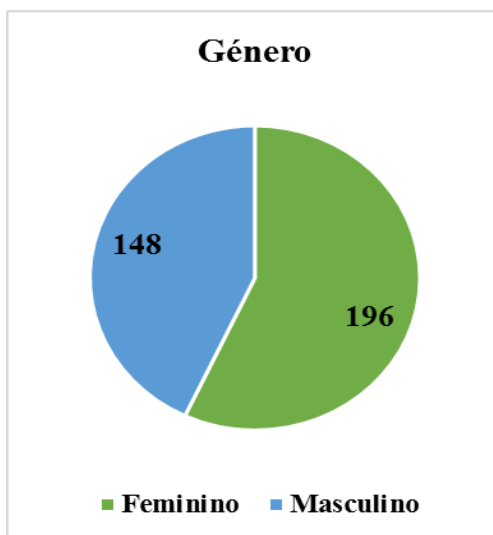
Os funcionários docentes e não docentes da Universidade de Aveiro encontram-se distribuídos por vários serviços, departamentos e unidades orgânicas ao longo do campus, assim como nas várias escolas politécnicas associadas. Para a aplicação dos questionários, a investigadora dirigiu-se pessoalmente às diversas instalações, dando conhecimento a cada responsável da pesquisa que se pretendia realizar, bem como da prévia autorização concedida pelo Exmo. Sr. Reitor. Optou-se por realizar pessoalmente da aplicação dos questionários, em detrimento do uso de uma plataforma online (mais comum atualmente), pois sendo objetivo desta pesquisa efetuar uma avaliação dos níveis de *engagement* dos colaboradores da Universidade de Aveiro, era fulcral levar a cabo todas as diligências no sentido de garantir o maior número de respostas possível. A opção por uma plataforma online, pese embora de aplicação mais fácil e rápida, não garantiria, possivelmente, um número satisfatório de respostas, dado o elevado número de solicitações que tantos funcionários docentes, quanto não docentes recebem diariamente. Não obstante, não foi possível abordar pessoalmente a totalidade dos funcionários, especialmente os funcionários docentes. Deste modo, em diversos departamentos os envelopes com os questionários foram deixados nos cacifos dos funcionários ou nas respetivas secretarias, tendo sido dadas indicações para os inquiridos colocassem o questionário respondido dentro do envelope e o lacrassem, deixando, posteriormente, na secretaria. Alguns dias depois a investigadora dirigiu-se às diferentes secretarias para levantar os questionários.

Em virtude de constrangimentos vários, designadamente temporais, os funcionários da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA), do Laboratório Central de Análises (LCA), da Unidade Integrada de Formação Continuada (UIFC) e da Fábrica Centro de Ciência Viva (FCCV) não foram abordados pela investigadora. Deste modo, dos cerca de 1600 funcionários mencionados no Relatório de Gestão e Contas (2015), cerca de 200 ficaram de fora desta investigação. Deste modo, apenas foram considerados cerca de 1400 funcionários. Obtiveram-se 364 respostas, configurando uma taxa de resposta de 26%. A aplicação dos questionários foi efetuada entre os meses de janeiro e março de 2017.

3.4 Amostra

Relativamente às variáveis sociodemográficas, analisando o género da amostra e de acordo com a figura 2, obtiveram-se 54% de respostas do sexo feminino, 41% do sexo masculino e 5% de respostas em branco a este campo.

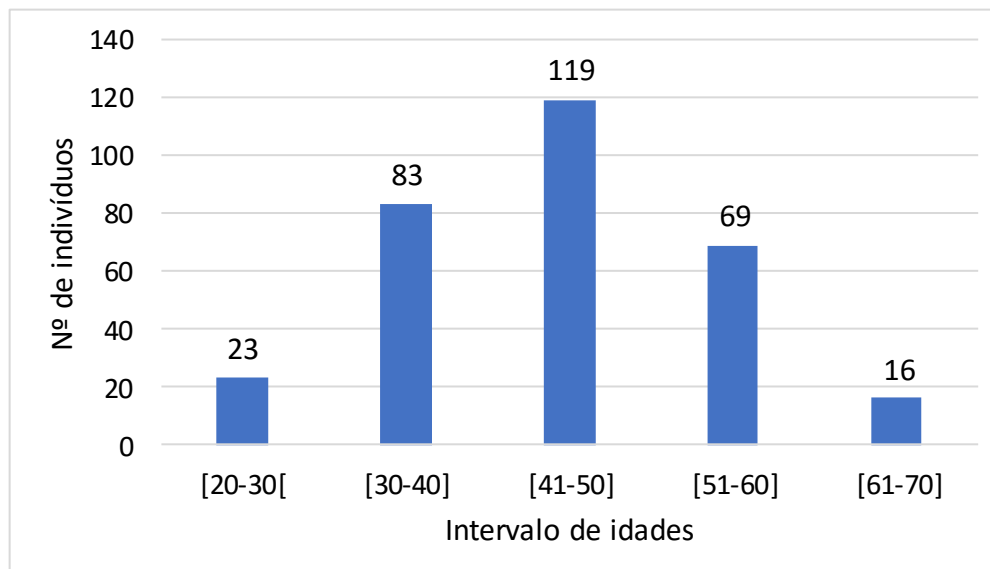
Figura 2 - Género da amostra



Relativamente às idades dos inquiridos, estas variam entre os 23 e os 69 anos de idade, sendo que o intervalo de idades com maior número de respostas é [41-50], como se pode

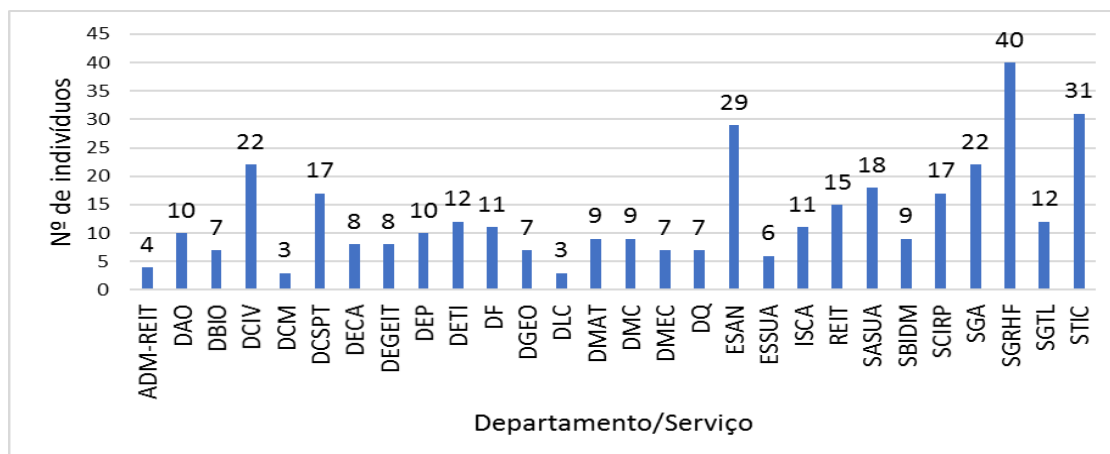
ver na Figura 3. Contrariamente o intervalo com menor número de respostas é aquele com idades mais baixas, [20-30[.

Figura 3 - Número de indivíduos por Intervalo de idade



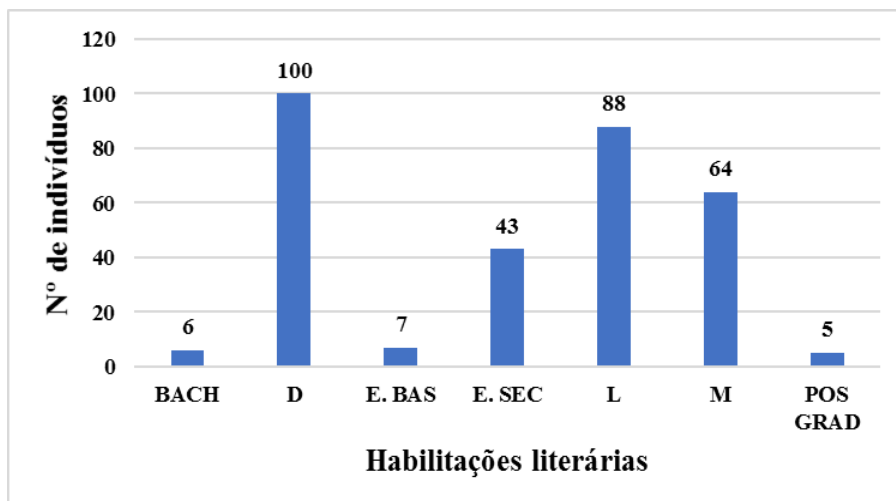
A média de antiguidade dos funcionários que constituem a amostra é aproximadamente 15.8 anos. Na Figura 5, apresenta-se a origem dos funcionários inquiridos na realização do estudo, havendo serviços ou departamentos onde a taxa de resposta foi claramente superior. Deste modo, obtiveram-se 40 respostas na repartição de Gestão de RH e financeiros (SGRHF), 31 respostas na repartição de Tecnologia de Informação e Comunicação (STIC), 29 na Escola Superior Aveiro Norte e 22 respostas no Departamento de Engenharia Civil.

Figura 4 - Número de indivíduos por serviço



A Figura 5 apresenta as habilitações literárias dos inquiridos, verificando-se que 27% destes possui doutoramento, 24% licenciatura e 18% mestrado.

Figura 5 - Número de indivíduos por habilitação literária



Relativamente ao vínculo dos funcionários, apenas 9% da amostra são bolseiros de investigação, 17% são funcionários contratados e a maioria, ou seja, 74% são funcionários efetivos (Figura 6). No que toca à função, 59% dos inquiridos são não docentes, 32% são docentes e apenas 9% desempenham a função de bolseiro de investigação (Figura 7).

Figura 6 - Tipo de vínculo dos indivíduos

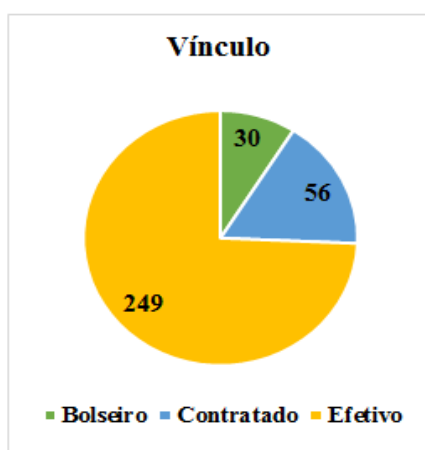
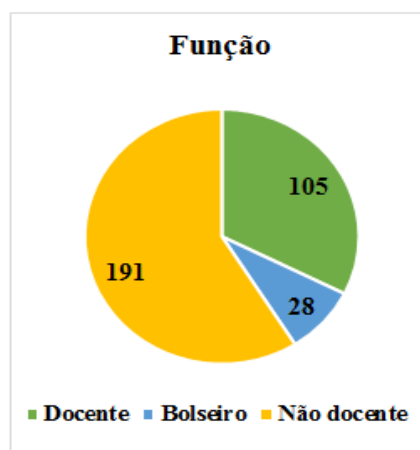


Figura 7 - Tipo de função dos indivíduos



3.5 Instrumento de medida

Para medir os níveis de *engagement* dos colaboradores da UA utilizou-se o instrumento de medida (adaptado) desenvolvido por Gallup (2013), constituído por 12 itens (Anexo A). Deste modo, solicitou-se aos inquiridos que indicassem, numa escala de 10 pontos, em que medida cada uma das afirmações se lhes aplicava (1: “A afirmação não se me aplica, em absoluto; (...); 10: “A afirmação aplica-se-me completamente”). As questões agrupam-se em quatro categorias, presentes na Tabela 7, as quais serão alvo de análise particular.

Tabela 6 - Categorias do *engagement*

Categoria Engagement	Questões	Tema
A	1 - Sei bem o que é esperado de mim no trabalho. 2 - Tenho os materiais e o equipamento de que necessito para fazer o meu trabalho corretamente.	Prendem-se com as necessidades básicas/primárias dos funcionários da organização;
B	3 - No trabalho, todos os dias tenho a oportunidade de fazer o que sei fazer melhor. 8 - O meu superior preocupa-se comigo como pessoa. 9 - Existe alguém, no meu trabalho, que encoraja o meu desenvolvimento. 11 - Nos últimos sete dias, recebi reconhecimento e elogios por ter feito bom trabalho.	Prendem-se com o que os funcionários pensam sobre as suas contribuições individuais;
C	4 - Os meus colegas estão empenhados em fazer trabalho de boa qualidade. 5 - A missão ou o propósito da minha empresa faz-me sentir que o meu trabalho é importante. 6 - Tenho um bom amigo no meu local de trabalho. 7 - No trabalho, as minhas opiniões contam.	Relacionam-se com o que os funcionários perguntam a si próprios;
D	10 - No último ano, tenho tido oportunidades, no trabalho, de aprender e desenvolver-me. 12 - No decurso dos últimos seis meses, alguém no meu trabalho falou comigo sobre o meu progresso.	Relacionam-se com o facto de empregados quererem fazer melhorias, aprender, crescer, inovar e aplicar novas ideias.

Fonte: construída a partir de Gallup (2013)

Foi levada a cabo uma análise fatorial confirmatória (através de LISREL, método de estimação da máxima verosimilhança), testando-se o modelo de quatro fatores antes referido. Os índices de ajustamento sugerem que o modelo se ajusta satisfatoriamente aos dados (Tabela 7), uma vez que os índices de ajustamento, nomeadamente NNFI, CFI e IFI

são superiores a 0.90 (Byrne, 1998). O índice RMSEA situa-se nos 0.09, superior a 0.07 (Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham, 2006). Todos os Lambdas são iguais ou superiores a 0.50. Os Alfas de Cronbach de duas dimensões encontram-se abaixo da linha de corte (0.70) sugerida por Nunnally (1978). Todavia, os valores observados (0.61 e 0.68) são considerados aceitáveis por alguns autores (Brown, 2006; Price & Mueller, 1986).

Tabela 7 - Análise fatorial confirmatória

Dimensão	Itens	Lambdas	Alfa de Cronbach
Eng. A	Sei bem o que é esperado de mim no trabalho.	0,60	0,61
	Tenho os materiais e o equipamento de que necessito para fazer o meu trabalho corretamente.	0,53	
Eng. B	No trabalho, todos os dias tenho a oportunidade de fazer o que sei fazer melhor.	0,50	0,78
	O meu superior preocupa-se comigo como pessoa.	0,82	
	Existe alguém, no meu trabalho, que encoraja o meu desenvolvimento.	0,80	
	Nos últimos sete dias, recebi reconhecimento e elogios por ter feito bom trabalho.	0,62	
Eng. C	Os meus colegas estão empenhados em fazer trabalho de boa qualidade.	0,57	0,74
	A missão ou o propósito da minha empresa faz-me sentir que o meu trabalho é importante.	0,76	
	Tenho um bom amigo no meu local de trabalho.	0,57	
	No trabalho, as minhas opiniões contam.	0,79	
Eng. D	No último ano, tenho tido oportunidades, no trabalho, de aprender e desenvolver-me.	0,87	0,68
	No decurso dos últimos seis meses, alguém no meu trabalho falou comigo sobre o meu progresso.	0,60	
Engagement Global (4 Dimensões)			0,89
Índices de Ajustamento			
Qui-Quadrado			184,2
Graus de Liberdade			48
Qui-Quadrado/Graus de Liberdade			3,84
Root Mean Square Error of Approximation			0,09
Goodness of fit Index			0,92
Non-Normed Fit Index			0,91
Comparative Fit Index			0,93
Incremental Fit Index			0,93

Capítulo 4 - Resultados

4. RESULTADOS

4.1 Médias, desvios-padrão e correlações

A Tabela 8 apresenta as médias, os desvios-padrão e as correlações do estudo. Tendo em consideração a escala de 10 pontos utilizada para medir o *engagement*, poder-se-á referir que a categoria A evidencia uma pontuação média moderadamente elevada (7.97), pelo que os colaboradores da UA sabem, com relativa precisão, o que é esperado deles e sentem que possuem o equipamento e materiais necessários para realizar o seu trabalho.

A pontuação média da categoria C pode ser considerada razoavelmente elevada (7.35), existindo, por conseguinte, um sentimento de que a missão da organização valoriza o seu trabalho, empenho e opiniões. A pontuação média da categoria B pode ser considerada moderada (6.44). Deste modo, os colaboradores consideram que os seus superiores que demonstram razoável interesse no seu desenvolvimento, que comedidamente reconhecem o seu trabalho e que sentem que têm relativas oportunidades de evidenciar as suas efetivas capacidades/competências.

A categoria de *engagement* D é aquela cuja pontuação média é mais modesta (5.59), pelo que os colaboradores revelam não sentir que tenham tido, recentemente, oportunidades de evolução, nem têm recebido *feedback* relativamente ao seu progresso. No que diz respeito ao *engagement* médio (Eng. Médio), a pontuação é moderada (6.82), pelo que os níveis de *engagement* médios dos colaboradores da UA apresentam valores relativamente satisfatórios.

A idade correlaciona-se positivamente com o vínculo e negativamente com as habilitações literárias, com o Eng. Médio e com as suas categorias B e D. Neste sentido, pessoas mais velhas tendem a evidenciar menores níveis de *engagement*, em termos médios e, em particular, nas categorias B e D.

O género correlaciona-se positivamente com as habilitações literárias e negativamente com a função e a antiguidade, não se correlacionando de modo significativo com o Eng. Médio, nem com as suas categorias. As habilitações literárias, por sua vez, correlacionam-se negativamente com a função, a antiguidade e com o departamento/serviço de origem do

colaborador e, positivamente, com o vínculo e com a categoria D do *engagement*. Deste modo, à medida que os colaboradores vão possuindo habilitações literárias de grau superior, as suas percepções positivas no que toca ao Eng. D vão crescendo.

A função correlaciona-se positivamente com o vínculo e com o departamento. O vínculo correlaciona-se positivamente com a antiguidade, com o Eng. Médio e com as suas categorias B, C e D, pelo que colaboradores contratados e bolseiros tendem a evidenciar menores níveis *engagement*.

A antiguidade correlaciona-se negativamente com o Eng. Médio, B e D. Deste modo, colaboradores com maior antiguidade tendem a revelar níveis de *engagement* médios mais baixos, assim níveis mais modestos de *engagement* nas categorias B e D. O departamento/serviço de origem do colaborador correlaciona-se com o Eng. Médio e com as suas categorias B, C e D. Logo, parece existir relação entre o ambiente organizacional mais estrito, do qual o colaborador é oriundo, com os seus níveis de *engagement*. O Eng. Médio e as suas diferentes categorias correlacionam-se positivamente entre si.

Tabela 8 - Tabela de correlações

Dimensão	Média	DP	Idade	Gênero	Habilitação	Função	Vínculo	Antiguidade	Departamento	Eng.Médio	Eng. A	Eng. B	Eng. C	Eng. D
Idade	44.53	9.82	—											
Gênero	-	-	-0.082	—										
Habilitação	-	-	-0.126*	0.130*	—									
Função	-	-	-0.032	-0.215**	-0.737**	—								
Vínculo	-	-	0.494**	0.017	0.244**	0.240**	—							
Antiguidade	15.84	10.10	0.766**	-0.119*	-0.211**	0.044	0.519**	—						
Departamento	-	-	0.03	-0.03	-0.48*	0.60**	-0.32	0.11	—					
Eng.Médio	6.82	1.67	-0.121*	-0.016	0.044	-0.087	0.154**	-0.123*	-0.17*	—				
Eng. A	7.97	1.64	0.049	-0.019	-0.013	-0.043	0.019	0.095	0.07	0.607**	—			
Eng. B	6.44	2.05	-0.137*	-0.016	-0.014	-0.019	0.124*	-0.160**	0.12*	0.936**	0.465**	—		
Eng. C	7.35	1.69	-0.035	-0.016	0.048	-0.076	0.134*	-0.110	-0.16**	0.892**	0.543**	0.754**	—	
Eng. D	5.59	2.49	-0.225**	0.006	0.159**	-0.178	0.264**	-0.234**	0.22***	0.824**	0.339**	0.773**	0.608**	—

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

Gênero: 1- Feminino; 2-Masculino

Hab. Literárias: 1-Ens. Básico; 2-Ens.Secundário; 3-Bacharelato; 4-Licenciatura; 5-Pós-Graduação; 6-Mestrado; 7-Doutoramento

Função: 1-Bolseiro; 2-Docente; 3-Não docente

Vínculo: 1-Contratados; 2-Bolseiros; 3-Efetivos

Departamento: 1-ADM-REIT; 2-DMC; 3-DAO; 4-DBIO; 5-DCIV; 6-DCM; 7-DCSPT; 8- DECA; 9-DEGEIT; 10-DEM; 11-DEP; 12-DETI; 13-DF; 14-DGEO; 15-DLC; 16-DMAT; 17-DMC; 18-DMEC; 19-DQ; 20-ESAN; 21-ESSUA; 22-ISCA; 23-REIT; 24-SASUA; 25-SBIDM; 26-SCIRP; 27-SGA; 28-SGRHF; 29-SGTL; 30-STIC

4.2 Regressão

Foi levada a cabo uma regressão linear para testar o valor preditivo do vínculo dos colaboradores da UA no seu nível de *engagement*. A idade, antiguidade, habilitações e o departamento/serviço dos colaboradores foram incluídos na regressão como variáveis de controlo, uma vez que se correlacionam com o nível de *engagement* médio, ou com algumas das suas categorias.

A tabela 9 evidencia os resultados, verificando-se que o vínculo prediz, de forma significativa, ainda que de modo diminuto (2%) a variância única do *engagement* médio (Eng. Médio), bem como das categorias C e D de *engagement* (Eng. C e Eng. D). No que diz respeito ao Eng. A, o vínculo (com significância estatística modesta) e a antiguidade (variável de controlo) predizem muito parcamente a sua variância única (1%). Quanto ao Eng. B, não existe nenhum fator que emerja como seu preditor.

Tabela 9 - Regressão linear

	Eng. Médio		Eng. A		Eng. B		Eng. C		Eng. D	
	1ª Etapa	2ª Etapa	1ª Etapa	2ª Etapa	1ª Etapa	2ª Etapa	1ª Etapa	2ª Etapa	1ª Etapa	2ª Etapa
Idade	-0.07	-0.04	-0.10	-0.07	-0.09	-0.07	0.06	0.10	-0.15	-0.11
Antiguidade	-0.08	-0.03	0.20*	0.24*	-0.09	-0.07	-0.14	-0.09	-0.10	-0.06
Habilitações	-0.07	-0.08	-0.03	-0.03	-0.12	-0.12	-0.05	-0.06	0.03	0.02
Departamento/ Serviço	-0.15*	-0.12	-0.13	-0.10	-0.11	-0.09	-0.14	-0.10	-0.16*	-0.13#
Vínculo		0.15*		0.13#		0.07		0.17*		0.15*
F	2.60*	2.87*	2.01	2.26*	2.48	2.22	1.67	2.35*	6.51***	6.07***
R²	0.04	0.06	0.03	0.04	0.04	0.04	0.03	0.05	0.09	0.11
Δ R²		0.02		0.01		0.00		0.02		0.02

4.3 Comparação dos níveis de *engagement* de funcionários com diferentes características

Para melhor compreender os antecedentes dos níveis de *engagement* evidenciados pelos colaboradores, levaram-se a cabo um conjunto de análises complementares. Neste sentido, foram efetuadas comparações entre as pontuações médias dos níveis de *engagement* e respetivas categorias, expressas por indivíduos com diferentes características, tais como a idade, o vínculo, a função, o género e as habilitações literárias.

4.3.1 Colaboradores com diferentes idades

Foram criados 5 escalões etários, através dos quais se procedeu à comparação das médias para os seus níveis de *engagement* (método ANOVA *oneway*). Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as médias do nível global de *engagement* e de todas as categorias, exceto a A (Tabela 10). Os colaboradores com idade inferior a 30 anos evidenciam um nível médio de *engagement* elevado (8.37), nos intervalos de [30-40] e [41-50] o valor médio do *engagement* desce para valores moderadamente elevados (6.9). Numa faixa etária um pouco mais avançada [51-60], os níveis de *engagement* médios configuram um ligeiro aumento, voltando a decrescer, para valores moderados, quando a idade é superior aos 60 anos.

Analisando as 4 categorias do *engagement* constata-se, igualmente, que as pontuações médias são mais elevadas para os colaboradores com idades inferiores a 30 anos. Ademais, os valores mais baixos em todas as categorias (com exceção para o Eng. A, onde as diferenças não são estatisticamente significativas) encontram-se na faixa etária acima dos 60 anos. É de realçar que na categoria de *engagement* D, a diferença de perceções entre os indivíduos mais jovens (<30) e os mais velhos (>60) é bastante elevada. Para além disso, o Eng. D é a única categoria em que as pontuações médias vão decrescendo, constantemente, à medida que a idade dos colaboradores aumenta.

Tabela 10 - Comparação das médias do engagement médio e das quatro categorias de engagement para os diferentes escalões etários

Idade	N	[Eng. Médio]	[Eng. A]	[Eng. B]	[Eng. C]	[Eng. D]
<30	23	8.37	8.45	8.28	8.55	8.24
[30-40]	83	6.87	7.82	6.51	7.25	5.91
[41-50]	119	6.86	7.90	6.52	7.29	5.77
[51-60]	69	7.10	8.21	6.68	7.80	5.57
>60	16	6.23	8.44	6.08	7.23	4.84
F (Anova <i>oneway</i>)		5.50***	1.32	5.09**	4.45**	7.17***

p<0.01 *p<0.001

4.3.2 Colaboradores com diferentes vínculos

Para aferir as diferenças entre os níveis de *engagement* evidenciados pelos colaboradores com diferentes vínculos à UA, levou-se a cabo um teste à diferença entre médias (método ANOVA *oneway*). Os resultados indicam que existem diferenças estatisticamente significativas entre as pontuações médias dos Eng. Médio, Eng. B, C e D (Tabela 11).

Os colaboradores efetivos são os que evidenciam níveis de *engagement* mais elevados, tanto ao nível do *engagement* médio, como das categorias B, C e D. Já os colaboradores contratados são aqueles que revelam níveis de *engagement* mais baixos, tanto a nível do *engagement* médio, como nas categorias B, C e D.

Tabela 11 - Comparação das médias do engagement médio e das quatro categorias de engagement para os diferentes tipos de vínculo

Tipo de Vínculo	N	[Eng. Médio]	[Eng. A]	[Eng. B]	[Eng. C]	[Eng. D]
Contratados	56	6.84	8.00	6.50	7.36	5.47
Bolseiros	30	6.86	8.09	6.51	7.42	5.95
Efetivos	249	7.89	8.05	7.53	8.26	7.85
F (Anova <i>oneway</i>)		6.03**	0.09	3.67**	4.07**	14.03***

p<0.01 *p<0.001

4.3.3 Colaboradores com diferentes funções

Para avaliar as diferenças entre os níveis de *engagement* manifestados pelos que desempenham diferentes funções no seio da UA, procedeu-se à análise da diferença entre médias (método ANOVA *oneway*). À semelhança das análises anteriores, existem diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de *engagement* dos colaboradores que desempenham diferentes funções, tanto ao nível do Eng. Médio, como do Eng. B, C e D (Tabela 12). Os bolseiros são os colaboradores que exibem níveis de *engagement* mais elevados, seguidos dos funcionários docentes. Os funcionários não docentes são aqueles cujos níveis de *engagement* são mais modestos, tanto ao nível do Eng. Médio, como das categorias B, C e D.

Tabela 12 - Comparação das médias do *engagement* médio e das quatro categorias de *engagement* para os diferentes tipos de função

Função	N	[Eng. Médio]	[Eng. A]	[Eng. B]	[Eng. C]	[Eng. D]
Bolseiro	28	7.85	7.94	7.61	8.25	7.74
Docente	105	7.01	8.11	6.46	7.52	6.09
Não docente	191	6.76	7.96	4.45	7.29	5.27
F (Anova <i>oneway</i>)		7.70**	1.51	4.57**	5.64**	13.73***

p<0.01 *p<0.001

4.3.4 Colaboradores com diferentes habilitações académicas

Analizou-se, igualmente, a diferença dos níveis de *engagement* dos colaboradores com diferentes habilitações literárias (método ANOVA *one way*). Os resultados indicam que apenas existem diferenças estatisticamente significativas entre os colaboradores com diferentes habilitações no Eng. D. Tendencialmente, os funcionários com habilitações académicas superiores evidenciam níveis de *engagement* superiores na categoria D.

Tabela 13 - Comparação das médias do engagement médio e das quatro categorias de engagement para as diferentes habilitações literárias

Habilitação	N	[Eng. Médio]	[Eng. A]	[Eng. B]	[Eng. C]	[Eng. D]
1 - Básico	7	7.67	9.67	7.25	8.11	4.21
2 - Secundário	43	6.65	7.76	6.51	7.16	4.83
3 - Bacharelato	6	6.58	8.42	6.00	7.38	4.33
4 - Licenciatura	88	6.94	8.04	6.67	7.38	5.72
5 - Pós-Graduação	5	7.25	8.10	6.70	7.60	6.80
6 - Mestrado	64	7.36	8.14	7.06	7.85	6.48
7 - Doutoramento	100	6.91	7.93	6.41	7.43	6.01
F (Anova <i>oneway</i>)		1.26	0.80	6.93	1.06	2.74*

*p<0.05

4.3.5 Colaboradores de diferentes géneros

Por fim, e para testar a diferença entre as médias dos colaboradores de diferentes géneros, levou-se a cabo um *T-test* para a igualdade das médias. Os resultados sugerem que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de *engagement* de funcionários do género feminino e masculino, nem no que diz respeito ao Eng. Médio, nem no que toca às suas diversas categorias (Tabela 14).

Tabela 14 - Comparação das médias do engagement médio e das quatro categorias de engagement com o género

Género	N	[Eng. Médio]	[Eng. A]	[Eng. B]	[Eng. C]	[Eng. D]
Feminino	196	6.95	8.04	6.59	7.45	5.71
Masculino	148	6.90	7.97	6.52	7.40	5.74

Capítulo 5 - Discussão e Conclusões

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

5.1 Discussão dos resultados

A evidência empírica produzida nesta investigação sugere que o vínculo contratual prediz (ainda que de forma muito modesta) variância significativa dos níveis de *engagement* dos colaboradores da UA. Ademais, o departamento/serviço no qual o colaborador desempenha as suas funções também se evidencia como preditor (ainda que débil), de uma categoria do *engagement* (Eng. D).

À luz dos resultados obtidos, não é despreciando o elo de ligação (vínculo) do funcionário à UA (Sundaray, 2011; Zajkowska, 2012), nem o contexto/ambiente organizacional mais estrito no qual ele trabalha, contexto/ambiente este que pode envolver variáveis tais como: a qualidade das relações com colegas e superiores, abertura à partilha e à aprendizagem, estilo de liderança vigente, entre outras (Gallup, 2013; Robinson, 1988; Zajkowska, 2012) .

Os resultados indicam, igualmente, que os colaboradores mais velhos tendem a evidenciar níveis de *engagement* mais baixos, particularmente na categoria de *engagement* D. Os mais velhos são muitas vezes discriminados nas organizações, com base em estereótipos e crenças erróneas, nomeadamente relacionadas com a sua falta de vontade e incapacidade de mudar e aprender, bem como com o seu fraco desempenho (Cappelli & Novelli, 2010; Posthuma & Campion, 2009; Weiss & Maurer, 2004). Os resultados desta investigação corroboram a evidência anterior, uma vez que os mais velhos revelam, por exemplo, dispor de poucas oportunidades para aprender e se desenvolver, bem como menor reconhecimento do seu trabalho e contribuição para a organização.

Na presente investigação, o género do colaborador não se relaciona com o nível de *engagement* por ele denotado, tal resultado não corrobora a evidência anterior, que aludia para o facto de existirem diferenças entre géneros (Kular et al., 2008).

Os resultados apontam que, colaboradores com funções distintas, evidenciam níveis de *engagement* também eles distintos. Bolseiros e funcionários docentes tendem a revelar níveis de *engagement* mais elevados do que os funcionários não docentes. Na verdade, a própria natureza do trabalho dos bolseiros e docentes, por lhes conceder maior motivação

intrínseca e reconhecimento e por se encontrar bastante alinhada com o propósito e missão da Universidade pode, mais naturalmente, fomentar níveis de *engagement* mais elevados (Frey, Homberg & Osterloh, 2013, Gallup, 2013).

Existindo pouca investigação que analise o *engagement* no setor público (Nielsen, 2013), esta investigação contribui para ajudar a colmatar a lacuna existente neste domínio.

5.2 Implicações para a ação

Vivemos, nos últimos anos, tempos conturbados marcados, incontornavelmente, pelas crises económicas e financeiras mundiais, que têm preconizado o aumento reiterado e expressivo de vínculos laborais perenes. O setor da educação não é exceção a esta realidade sendo, na verdade, um dos que mais tem sofrido com a precariedade e a instabilidade profissional (Lobo, 2017).

De facto, o nexó explicativo subjacente a esta realidade encontra-se suportado no paradigma vigente em diversos contextos, que advoga que os colaboradores têm que ser “espremidos”, para que deles se obtenha o máximo de retorno/rendimento (Gavin & Mason, 2004). Esta investigação pretende contribuir para a quebra deste paradigma, pois a evidência empírica apresentada sugere que colaboradores com vínculos mais precários desenvolvem menores níveis de *engagement* com a organização.

Os níveis de *engagement* (mais elevados) estão relacionados, por exemplo, com a (maior) saúde mental e física dos colaboradores, com a sua (maior) motivação intrínseca, com a suas atitudes (positivas) em relação ao trabalho, bem como com o seu (maior) desempenho (Schaufeli & Salanova, 2007). Por conseguinte, é recomendável que as organizações públicas, assim como as privadas, levem a cabo esforços e implementem as medidas necessárias à promoção de maiores níveis de *engagement*, pois tanto as organizações quanto os indivíduos, como a sociedade como um todo, tendem a beneficiar.

No caso particular do ensino superior, Monteiro (2017) defende que só uma forte mudança no regime jurídico das instituições do Ensino Superior poderá dignificar as carreiras. Assim, deve-se apostar numa universidade que valoriza os seus colaboradores, que lhes

faculta condições de trabalho, fomentando a criação e promoção do conhecimento, assim como a divulgação da ciência, deveres centrais e fundamentais das instituições de Ensino Superior (Santos, 2017; Velho, 2017b).

Os resultados deste estudo apontam que os bolsеiros e docentes revelam maiores níveis de *engagement* do que os funcionários não docentes. Pese embora os bolsеiros e docentes sejam imprescindíveis para o cumprimento dos desígnios de uma Universidade (produzir e transmitir conhecimento), os funcionários não docentes são os responsáveis pela funcionamento e lubrificação da “engrenagem”. Sem uma “engrenagem” eficiente e eficaz a Universidade não consegue cumprir a sua missão. Deste modo, é necessário que se encare os colaboradores não docentes como um ativo valioso e se aposte na promoção dos seus níveis de *engagement*.

Os líderes são peças fundamentais para o fomento do *engagement* (Robinson, 1988). Não obstante, a comunicação no seio das equipas/organizações afigura-se, igualmente, como fundamental para a sua promoção (Zajkowska. 2012). Os resultados desta investigação indicam que o departamento/serviço do colaborador explica os seus níveis de *engagement*. O departamento/serviço no qual o colaborador leva a cabo as suas funções está relacionado, designadamente, com a atuação do(s) superior(es) hierárquico(s) e com a forma como os funcionários podem partilhar abertamente as suas ideias pensamentos, sugestões, o modo como lhes é (ou não) facultado *feedback*, ou seja, com as dinâmicas comunicacionais. Por conseguinte, parecem existir fundamentos para que as organizações, em particular as instituições de Ensino Superior, acautelem o processo de seleção dos seus líderes, garantindo que estes possuem as características fundamentais para criar um ambiente saudável, respeitoso, cooperativo e de partilha.

5.3 Limitações e Estudos Futuros

Apesar dos resultados e das conclusões absorvidas do presente estudo, é importante referir que houve algumas limitações para a realização deste. São elas, a amostra ser relativamente pequena, não é representativa da universidade, nem dos vínculos contratuais, como também das funções e dos departamentos e serviços. É uma população-alvo de grande número, onde a recolha dos inquéritos foi feita presencialmente. Este estudo apenas

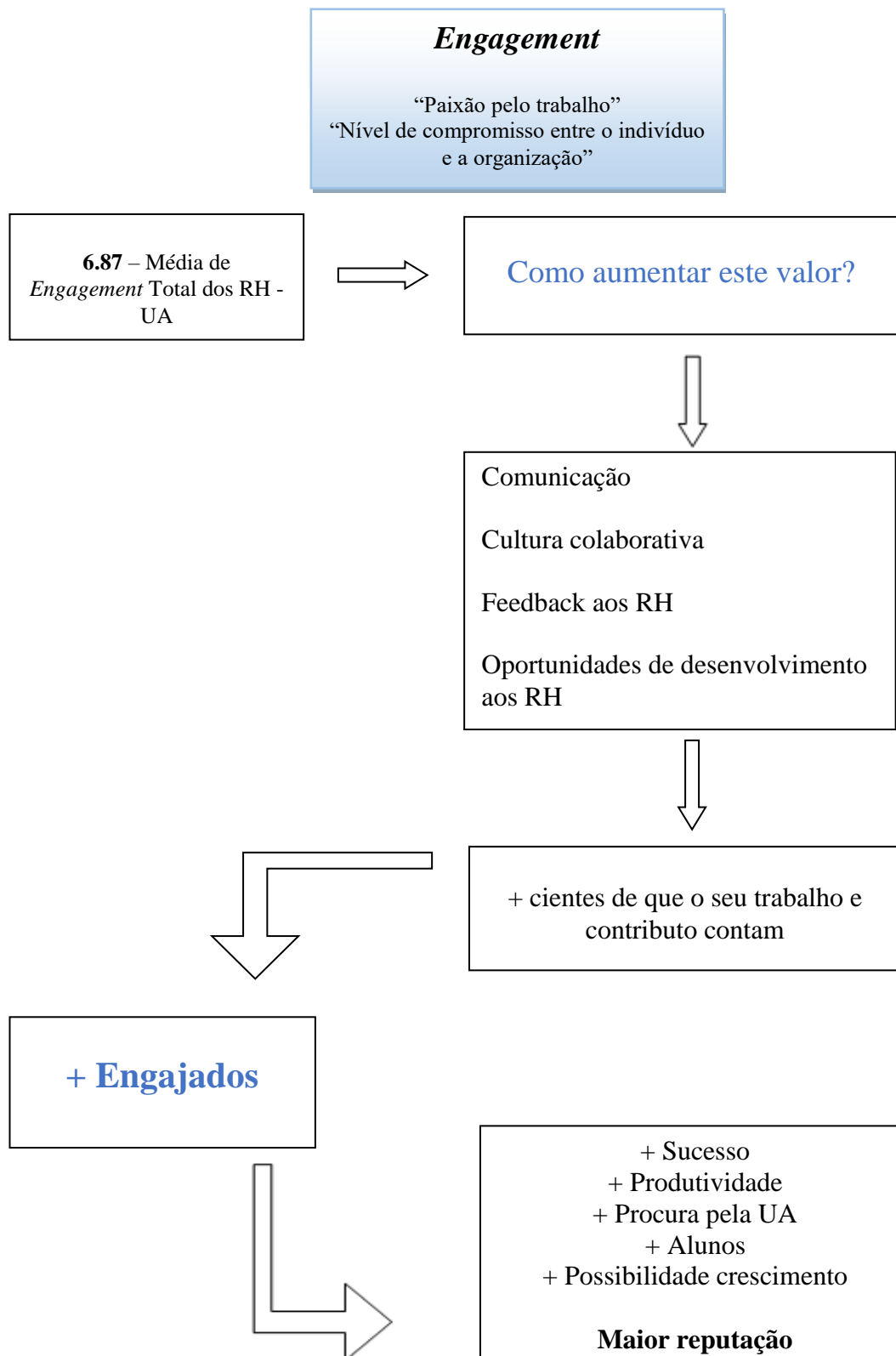
se centra na análise do *engagement*, tendo em consideração algumas características individuais dos respondentes, sendo que é muito provável que existam outras características e/ou variáveis, não consideradas neste estudo, que interfiram com o nível de *engagement* dos recursos humanos (variáveis independentes, moderadoras e/ou mediadoras). Desta forma, estudos futuros poderão tentar perceber que outras variáveis podem impactar ou ser impactadas pelo nível de *engagement* dos funcionários das organizações. Fatores como o estilo de liderança, ambiente social, absentismo e bem-estar, nomeadamente saúde física e psicológica são, alguns exemplos, de características que podem ser incluídas em estudos posteriores.

De acordo com (Hofstede, 2017), Portugal é um país onde os trabalhadores não lidam bem com a incerteza, numa escala percentual de 0-100, encontra-se com 99. Assim, faz sentido que os colaboradores das organizações deem mais relevância ao tipo de vínculo no seu trabalho, sendo uma forma de se sentirem mais seguros. Tomando os EUA como exemplo, onde a pontuação desse país é de 46, facilmente se percebe que estes têm uma perceção de evitamento de incerteza provavelmente bem menor que os portugueses.

Uma outra ideia pode passar pela análise futura dos *rankings* das universidades onde estas são classificadas. Isto, tanto a nível nacional como internacional. Assim, pode relacionar-se esses *rankings* e o nível de *engagement* dos recursos humanos dentro das universidades. Desse modo, deve ser feita uma comparação de modo a perceber se existe algum tipo de relação entre estas duas variáveis.

Futuramente, este estudo de caso poder-se-á replicar noutros casos, noutras Instituições de Ensino Superior, ou eventualmente noutras instituições da função pública, como por exemplo, repartições de finanças, segurança social, entre outros, de forma a descobrir se existe algum tipo de padrão. Para tal, encontra-se na Figura 8 um esquema conclusivo que poderá ajudar na forma de aumentar o *engagement*, não só em institutos universitários, como também nas instituições referidas anteriormente.

Figura 8 - Esquema conclusivo: como aumentar o *engagement* dos RH da UA



Fonte: Elaboração própria

Referências Bibliográficas

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831–843. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>
- Aon Hewitt. (2012). *2012_Trends in Global Employee Engagement*. Retirado de http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf
- Aon Hewitt. (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*.
- Araújo, I., & Esteves, R. (2016). Engagement em docentes do ensino superior: uma abordagem exploratória. *Enfermería Universitaria*, 13(2), 73–79. <https://doi.org/10.1016/j.reu.2016.03.006>
- ArunKumar, K., & Renugadevi, R. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Engagement-A Hypothetical Approach. *IOSR Journal of Business and Management*, 9(3), 52–57. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Balducci, C., Schaufeli, W. B., & Fraccaroli, F. (2011). The job demands–resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 467–496. <https://doi.org/10.1080/13594321003669061>
- Bilal Hazrat, Shah Bahadar, Yasir Muhammad, M. A. (2015). Employee Engagement and Contextual Performance of Teaching Faculty of Private Universities. *Management Science*, ix, 79–88.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modelling with lisrel, prelis and simplis: basic concept, application and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Cappelli, P., & Novelli, B. (2010). *Managing the older workers: How to prepare for the new organizational order*. Boston: Massachusetts: Harvard Business Press.

- CRUP. (2017). Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas. Retrieved May 8, 2017, from <http://www.crup.pt/>
- Filho, J. M. J. (2015). Engajamento no trabalho , impedimentos organizacionais e adoecer : a contribuição da Ergonomia da Atividade no setor público brasileiro, *40*(131), 98–108.
- Frey, B. S., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service. *Organization Studies*, *34*(7), 949–972.
<https://doi.org/10.1177/0170840613483655>
- Gallup. (2010). The State of the Global Workplace. *Methods*, 1–34.
- Gallup. (2013). *State of the Global Workplace*. Retirado de <https://nicolascordier.files.wordpress.com/2014/04/gallup-worldwide-report-on-engagement-2013.pdf>
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, *33*(4), 379–392.
- Hanaysha, J. (2016). ScienceDirect Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, *229*, 289–297.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Hawrysz, L. (2015). The Managers's Influence On The Workers' Engagement. A Case Study Of Public Sector Workers. *Education, Leadership, Management and Antreprenorial Spirit*, *22*, 19–29.
- Hjelte, J., Stenling, A., & Westerberg, K. (2017). Youth jobs: Young peoples' experiences of changes in motivation regarding engagement in occupations in the Swedish public sector. *International Journal of Adolescence and Youth*, *3843*(April), 1–16.
<https://doi.org/10.1080/02673843.2016.1269653>
- Hofstede, G. (2017). National Culture. Retirado de <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Ibrahim, M., & Falasi, S. A. (2014). Employee loyalty and engagement in UAE public

- sector. *Employee Relations*, 36, 562–582. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0098>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1983). Preventing employee burnout. *Personnel*, 60(2), 58–68. Retirado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10261205>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal* VO - 33, (4), 692. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. Retirado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872679204500402>
- Khan, A. H., & Khatoon, R. (2015). Impact of HR practices on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 378–389. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.12.5.1725>
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2014). The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: a Marketing Perspective. *Customer Needs and Solutions*, 1(1), 52–67. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s40547-013-0006-4>
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, LIII(August), 497–514. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1509/jmr.15.0044>
- Lavigna, B. (2015). Commentary: Public Service Motivation and Employee Engagement. *Public Administration Review*, 75(5), 732–733. <https://doi.org/10.1111/puar.12429>
- Loughlin, C. Barling, J. (2001). Young Workers' Values, Attitudes, and Behaviours. *Jornal of Occupational and Organisational Psychology*, 74(4), 543–58.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *The Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Control*, 397–422.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

- Monteiro, L. (2017). Diagnóstico da Precariedade no Ensino Superior. Acedido em 2 de junho, 2017 em <http://www.esquerda.net/dossier/diagnostico-da-precariedade-no-ensino-superior/47077>
- Nielsen, M. S. (2013). No Title. In *Det danske ledelsesakademi 2013* (pp. 1–24).
- Officer of the Chief Researcher. (2007). Employee Engagement in the Public Sector. *Office*, 1–74.
- Pellizzone, A., Allansdottir, A., De Franco, R., Muttoni, G., & Manzella, A. (2015). Exploring public engagement with geothermal energy in southern Italy: A case study. *Energy Policy*, 85, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2015.05.002>
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158–188. Retirado de <http://jom.sagepub.com/content/35/1/158.abstract>
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*.
- Rakowska, A., Valdes-Conca, J., & Juana-spinosa, S. De. (2014). Affecting Factors of Public Employees' Ganizational Commitment. *International Journal of Synergy and Research*, 3, 5–26.
- Relatório de Gestão e Contas*. (2015). Retirado de <https://www.ua.pt/conselhogeral/ReadObject.aspx?obj=42653>
- Robinson, D. (1988). *Getting the best out of people*. Great Britain: Kogan Page Limited.
- Rothmann, S., & Joubert, J. H. M. (2007). Job demands, job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province. *South African Journal of Business Management*, 38(3), 49–61. <https://doi.org/Article>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Santos, P. (2017). Combater a precariedade na Ciência. Aceido em 2 de junho, 2017, em http://expresso.sapo.pt/blogues/blogue_trocando_em_miudos/2017-02-08-Combater-

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.). *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*.
- Sundaray, B. K. (2011). Employee Engagement : A Driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8), 53–60.
- Swarnalatha, C.; Prasanna, T. S. (2013). Employee Engagement: an Overview. *International Journal of Management Research and Development*, 3(1), 52–61.
Retirado de <http://www.prjpublication.com/PrjAdmin/UploadFolder/EMPLOYEE ENGAGEMENT AN OVERVIEW.pdf>
- Truss, C. (2013). The Future of Research in Employee Engagement. *The Future of Engagement: Thought Piece Collection*, 1–7. Retirado de <http://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/09/Katie-Truss.pdf%5Cnwww.engageforsuccess.org/futures>
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.552282>
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006. Retirado de <https://kar.kent.ac.uk/28280/>
- UA. (2017). Universidade de Aveiro. Retirado de <http://www.ua.pt/>
- Velho, G. L. (2017a). A Universidade Precária. Acedido em 3 junho, 2017, em <http://www.esquerda.net/dossier/universidade-precaria/47078>
- Velho, G. L. (2017b). As duas Universidades: subordinar ou valorizar? Acedido em 2 de

junho, 2017, em <https://www.publico.pt/2017/05/24/ciencia/noticia/as-duas-universidades-subordinar-ou-valorizar-1773157>

Weiss, E. M., & Maurer, T. J. (2004). Age discrimination in personnel decisions: A re-examination. *Journal of Applied Psychology*, 50, 1–24.

Zajkowska, M. (2012). Employee engagement: How to improve it through internal communication. *Human Resources Management & Ergonomics*, VI, 104–117.

ANEXOS

7. ANEXOS

Anexo A

COMO ENCARA O SEU TRABALHO NESTA ORGANIZAÇÃO²

Caro(a) funcionário(a) da Universidade de Aveiro

Gostaria de saber como encara o seu trabalho na organização. Pensando no seu trabalho, refira em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam. Faça um círculo à volta do algarismo correspondente à sua resposta. As suas respostas são **anónimas**. não coloque o seu nome em lado algum. Não há respostas certas ou erradas; todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente. Desde já o meu muito obrigado.

A afirmação **não se me aplica. em absoluto**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A afirmação **aplica-se-me completamente**

1	Sei bem o que é esperado de mim no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Tenho os materiais e o equipamento de que necessito para fazer o meu trabalho corretamente.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	No trabalho. todos os dias tenho a oportunidade de fazer o que sei fazer melhor.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	Os meus colegas estão empenhados em fazer trabalho de boa qualidade.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	A missão ou o propósito da minha empresa faz-me sentir que o meu trabalho é importante.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	Tenho um bom amigo no meu local de trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	No trabalho. as minhas opiniões contam.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	O meu superior preocupa-se comigo como pessoa.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9	Existe alguém. no meu trabalho. que encoraja o meu desenvolvimento.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10	No último ano. tenho tido oportunidades. no trabalho. de aprender e desenvolver-me.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11	Nos últimos sete dias. recebi reconhecimento e elogios por ter feito bom trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12	No decurso dos últimos seis meses. alguém no meu trabalho falou comigo sobre o meu progresso.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Para efeitos estatísticos. ficaríamos gratos se nos facultasse alguns dados a seu respeito.

Idade: _____

Género: Masculino ☐ Feminino ☐

Departamento/Serviço no qual trabalha: _____

Função que desempenha: _____

Tipo de vínculo: Efetivo ☐
Contratado ☐
Bolseiro ☐

Antiguidade: _____

Habilitações literárias: _____

² Adaptado de: *The State of the Global Workplace* (Gallup, 2010).

Anexo B



universidade de aveiro

AUTORIZO, A SRA.
ADMINISTRADORA
PARA OPERACIONAL
BASAR.

C. P. 121
06.12.2016

Exmc. Sr. Reitor da Universidade de Aveiro,

Professor Doutor António Manuel Assunção

Assunto: Autorização para a realização de um estudo junto dos funcionários da UA, no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão.

Aveiro, 2 de dezembro de 2016

Eu, Andreia Tatiana Vitória, docente do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, da Universidade de Aveiro, orientadora de Júlia Amaro Martins (nº mec. 68733), aluna do Mestrado em Gestão, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência autorização para a realização de um estudo (através da aplicação de um questionário, cujo exemplar segue em anexo), junto dos colaboradores da Universidade de Aveiro, no âmbito da dissertação de mestrado da aluna supramencionada. Este estudo visa explorar e compreender os níveis de *engagement* dos recursos humanos na Universidade de Aveiro.

Os dados recolhidos são confidenciais e, em momento algum, os participantes serão identificados. Garante-se, igualmente, que o funcionamento da instituição/serviços não será colocado em causa.

Estaremos inteiramente disponíveis para facultar os resultados finais desta investigação a todos os envolvidos.

Agradeço, desde já, a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Andreia Vitória

(Andreia Tatiana Vitória)